



In dialoog het probleem bij de wortel aanpakken

Stress

|||| Anno 2015 is een derde van het ziekteverzuim onder werknemers het gevolg van stress op het werk. Er is dan ook veel aandacht voor het onderwerp. Werkstress is aan het werk gerelateerde stress en dat zou kunnen betekenen dat de verantwoordelijkheid om die stress weg te nemen ook op het werk ligt. Wat zijn de oorzaken van stress op het werk? En welke rol kan de leidinggevende spelen bij het aanpakken ervan?

Stress is natuurlijk niets nieuws: al in 1936 werd er voor het eerst over gepubliceerd. Dat was door arts Hans Selye in het wetenschappelijk blad *Nature*. Hij benoemde drie fasen als reactie op stress: de alarmfase, de weerstandsfase en de uitputtingsfase. Het vervormen van metaal heet 'stressen', zo kwam Selye aan de naam. Inmiddels is een derde van het ziekteverzuim onder werknemers het gevolg van stress op het werk. Oorzaken van stress kunnen bijvoorbeeld zijn: te hoge werkdruk

over een langere periode, aanhoudende irritaties en continue dreiging van verlies van werkgelegenheid. Langdurige stress uit zich vaak in lichamelijke klachten, variërend van hoofdpijn en spierstijfheid, tot slapeloosheid, maag- en darmproblemen.

Olifantenpaadjes

Eerder publiceerden wij over *organizational behavior management* (OBM) en de drie pijlers van succesvol veranderen binnen organisaties: structuur (hoe we ons organiseren), gedrag (wat we doen en zeggen) en menselijk welbevinden (hoe we ons voelen). Stress heeft ontegenzeggelijk met de laatste pijler te maken. Stress met als oorzaak 'het werk' heeft naar ons idee te maken met de gedachte dat mensen zich op het werk niet 'wel bevinden'. Medewerkers die goed in hun vel zitten presteren beter, was en is onze stelling. Wat maakt dan dat medewerkers die bepaald gedrag vertonen, dat gedrag veelvuldig herhalen totdat uiteindelijk stress optreedt? In het artikel 'Kuddegedrag bij verandering' benoemde Aad Brinkman de 'olifantenpaadjes'. Mensen zoeken

vaak de kortste weg naar resultaat. We herkennen dat aan uitgesleten paadjes in het gras of gaten in een heg. Onze hersenen werken net zo: op basis van ervaringen maken we 'snelweggetjes' in onze hersenen zodat wij in vergelijkbare situaties vergelijkbaar

|||| In de praktijk blijkt dat mensen veel 'moeten van zichzelf'

gedrag laten zien. Deze reactie was ooit (instinctief) de beste reactie om een situatie op te lossen maar hoeft dat later niet meer te zijn. Maar de 'imprint' maakt dat iemand datzelfde gedrag weer vertoont, ook al kost het nu energie en is het niet meer effectief. Het ineffektieve gedrag is een gewoonte geworden. 'Imprinting' is een door Konrad Lorenz¹ bedacht concept. Het houdt in dat de hersenen van een dier een bepaalde periode gevoelig zijn voor zeer bepaalde prikkels die dan een blijvende indruk achterlaten.



Normaal gesproken leren we een gewoonte aan wanneer een gedraging ons iets oplevert. Belangrijk daarbij is de positieve emotie en/of ervaring als gevolg van de gedraging. De positieve emotie vergroot de kans dat we dat gedrag vaker laten zien. De andere manier is dat gedrag aangeleerd wordt, omdat het moet. Er is sprake van een dwangmechanisme. Zolang dat mechanisme bestaat, zal het daaraan gerelateerde gedrag worden vertoond. Bijvoorbeeld: we betalen belasting zolang dat moet, mede omdat we weten dat 'geen belasting betalen' allerlei negatieve consequenties oplevert. Als we leren dat een bepaalde gedraging vrijwel altijd hetzelfde positieve resultaat oplevert, slijt de gedraging in. Eenmaal ingesleten vragen we ons vaak niet meer af of de gewoonte ook nog steeds iets oplevert. Dan doen we iets omdat het zo hoort of omdat het nu eenmaal de gewoonte is.



“Je gaat niet beter schaatsen door te focussen op tijd”

Willen is moeten geworden

Wanneer gewoonten, zoals dagelijks je werk doen, leiden tot stress, dan is er in onze optiek iets bijzonders aan de hand. Mensen die de beleving hebben dat ze in hun werkomgeving constant *moeten presteren* hebben toegenomen kans op werkstress. 'Willen presteren' is om een of andere reden veranderd in 'moeten presteren'. In werksituaties kunnen we bijvoorbeeld denken aan moeten van de baas: opdracht vanuit macht. Maar wat we ook vaak merken, is dat mensen veel 'moeten van zichzelf'; opdracht vanuit eigen overtuigingen en misschien wel angsten (want anders!). Zelfs als de managementstijl inmiddels veranderd is, maar gedragingen ingesleten zijn, kunnen deze stress opleveren, hoewel de gevreesde negatieve consequentie niet meer aan de orde is (of zelfs nooit aan de orde geweest is). Het moeten presteren is ondertussen de gewoonte en daarmee

een zelfopgelegd moeten. Natuurlijk kan het zo zijn dat een prestatie geleverd moet worden. Het moeten presteren kan gewoon het gevolg zijn van een actuele en reële (tijdelijke) situatie (kan echt niet anders). In dit artikel richten we ons op een situatie met permanente prestatiedruk. Belangrijk hierbij is om te weten of er een permanente prestatiedruk is die, bewust of onbewust, door de manager is opgelegd. Dit onderzoeken vraagt van de manager een persoonlijke reflectie op zijn eigen handelen. Het opleggen van een bepaalde druk om prestaties te moeten leveren resulteert vaak in een slechtere performance. In de sport wordt vaak de uitspraak gehanteerd: "als je gaat voor het resultaat, vergeet je hoe het uitgevoerd moet worden (gedrag)." Na haar gouden medaille op de laatste Winterspelen werd aan schaatster Ireen Wüst gevraagd wat de sprinters een dag later zouden moeten doen om ook een goed resultaat te halen. "De sprinters moeten alleen focussen op goed schaatsen (gedrag) en niet denken aan de tijd (resultaat). De tijd is het gevolg van goed schaatsen en je gaat niet beter schaatsen door te focussen op tijd." De coachende manager zal meer succes bereiken door zich te richten op het gedrag dat een goed resultaat oplevert dan door alleen naar de cijfertjes te kijken en druk te leggen op het resultaat. Zodra de manager vooral focust op het resultaat zal dit direct drukverhogend werken op de medewerker, hetgeen stress in de hand werkt.

Tips

Hoe kun je als leidinggevende stress op de werkvloer aanpakken? Hier volgt een aantal tips.

- Wanneer medewerkers aangeven dat 'het moeten' gevolg is van angsten, dan helpt het om een overzicht te maken van de (verwachte) consequenties van het gedrag dat 'moet plaatsvinden'.
- Daarna kun je onderzoeken en verifiëren of eventuele negatieve consequenties ook daadwerkelijk kunnen en zullen optreden als gevolg van gedrag. Kortom: je kunt objectief bepalen of de angst terecht is, of niet.

- Wanneer medewerkers aangeven dat 'het moeten' het gevolg is van ingesleten gewoonten, dan helpt het te analyseren welke mechanismen de ingesleten gewoonten in stand houden. Denk bijvoorbeeld aan onbedoelde beloningsmechanismen: het gedrag levert onbedoelde positieve consequenties en die zorgen voor herhaling van het gedrag. Het kan ook zijn dat er sprake is van dwang, dreigen en angst als aanjagers van het gedrag.
- Wanneer de onbedoelde beloningsmechanismen zijn geïdentificeerd kan gericht worden geïntervenieerd via het protocol van gedragsverandering uit OBM.
- Basis voor de aanpak van stress is een vertrouwensband tussen manager en medewerker. De manager zal moeten herkennen en erkennen dat er sprake is van werkgerelateerde stress en kan samen met de medewerker(s) op zoek gaan naar de oorzaak. Wat zijn de veranderingen in consequenties waardoor de medewerker het gevoel heeft dat er continu gepresteerd moet(!) worden. De medewerker voelt nog steeds de druk van de negatieve consequentie en laat daardoor voor de medewerker onwenselijk gedrag zien. Op termijn is dit ook onwenselijk gedrag voor de werkgever want stress leidt meer dan eens tot uitval.

Conclusie

Stress kent vele oorzaken; oorzaken in de werksfeer kunnen mogelijk door de manager veroorzaakt maar ook opgelost worden. Methoden uit de gedragsanalyse (zoals het benoemen van de relatie tussen gedrag en consequentie) kunnen daarbij een goed hulpmiddel zijn. Creëren van stress is vooral mensenwerk; het wegnemen ervan ook. Hierbij is een goede vertrouwensband tussen manager en medewerker noodzakelijk. Samen in dialoog over stress, met als belangrijkste doel het probleem bij de wortel aanpakken. ❁

Aad Brinkman is adviseur bij Aranea.
Robert den Broeder is directeur/
eigenaar bij Trigono.

NOOT
1. http://nl.wikipedia.org/wiki/Konrad_Lorenz.